# إدارة الجودة الشاملة

## القيادة

القيادة

٢

# الوحدة الثانية : القيـادة

**الأهداف:**

بنهاية هذه الوحدة يكون المتدرب قادراً وبكفاءة بإذن الله على:

- أن يعرف مفهوم القيادة.
- أن يبين صفات القيادة الفاعلة.
- أن يبين أهمية القيادة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة.
- أن يعرف مجلس الجودة.
- أن يبين مهام مجلس الجودة الرئيسية.
- أن يبين عناصر التميز في القيادة.

**متطلبات الجدارة:** يتدرب المتدرب على جميع الجدارات السابقة.

**مستوى الأداء المطلوب:** لا تقل نسبة إتقان هذه الجدارة عن 100 %.

**الوقت المتوقع للتدرب على الجدارة:** ست ساعات .

**الوسائل المساعدة على تحقيق الجدارة:** الأمثلة التوضيحية و التمارين .

### ١-١٤ مقدمة

من أهم مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة وجود القيادة الفاعلة والمؤثرة والمشاركة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع قطاعات وعمليات المنشأة . ولا يمكن أن يتحقق النجاح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ولا أي مبادرة أخرى ما لم يتحقق لها دعم ومشاركة الإدارة العليا وقيادتها الفاعلة لإنجاح المبادرة .

### ١-١٥ مفهوم القيادة

هي قدرة المدير (القائد) على التأثير على مرؤوسيه ودفعهم لعمل أفضل أدائهم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنشأة . وهذا التعريف للقيادة يبين لنا الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها القائد لأنه ليس كل مدير قائد ولكن كل قائد مدير فالقيادة مرتبة أعلى من الإدارة.

### ١-١٦ صفات القائد

١- **القدرة على التأثير:** فالقائد يستطيع إقناع العاملين وتحفيزهم وإرضاءهم والحصول على تأييدهم وعطائهم وتفانيهم، ولا يكون ذلك إلا بأن تكون شخصية القائد محبوبة وأن يكون قدوة بذاته لجميع من يعمل معه، متواضعاً لهم، متحمسا للعمل، حازماً في غير تسلط، يتسم بالصبر وحسن الإنصات.

٢- **وضوح الرؤية والأهداف:** فالقائد يتميز بوضوح الرؤية لما تسعى إليه المنشأة والقدرة على استشراف المستقبل والفرص المتاحة لتحقيق أفضل العوائد ودرء مخاطر الفشل وتجاوز العوائق والتحديات كما يتميز القائد بالقدرة على التخطيط وتحديد الأهداف والمشاريع التي تحقق هذه الرؤية المستقبلية .

٣- **القدرة على التنظيم والتوجيه والتحفيز والرقابة:** فالقائد يتصف بالقدرة على اختيار الكفاءات المناسبة للأعمال المناطة بها وتنظيم الأعمال التي تحقق الأهداف كما يتميز بالمتابعة والتوجيه والتحفيز وحل المشكلات وإزالة العوائق والتأكد من أن جميع الأعمال والمهام والمشاريع تتناسق وتتكامل لتصب في اتجاه واحد هو تحقيق أهداف ورؤية المنشأة .

٤- **القدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال:** تحرص القيادة الفاعلة في إدارة الجودة الشاملة على وضع نظام لتحديد معايير الأداء (Key Performance Indicators ) للإدارات والمشاريع وفرق العمل، حيث تساعد هذه المؤشرات فرق العمل ومدراء المشاريع والإدارات على متابعة تقدم الأعمال المناطة بهم وبالعاملين لديهم، كما تيسر للقيادة متابعة أداء المنشأة

ككل ومعرفة نقاط الخلل والبطء في التنفيذ وبالتالي التدخل ومساعدة العاملين لإصلاح الخلل وحل المشكلات وتقويم الأداء. وتطبق كثير من المنشآت نظام جودة إداري يسمى بطاقات الأداء المتوازن Balance Score Cards يقوم على أساس ترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنشأة إلى أهداف ومشاريع تنفيذية ترتبط بمؤشرات ومعايير للأداء (KPI's ) لكل الإدارات والأقسام، فتعرف كل إدارة دورها في تحقيق الأهداف التنفيذية والاستراتيجية وتتابع تقدمها من خلال مؤشرات الأداء والتي يتم تحديثها بصورة مستمرة لتعكس الواقع الفعلي لأداء الإدارة في أي وقت من الأوقات.

### ١-١٧ أهمية القيادة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة

لا يمكن أن يكتب النجاح لأي مشروع بدون دعم وتأييد ومساندة الإدارة العليا ، ولذلك كانت القيادة من أهم المبادئ في جميع أنظمة الجودة العالمية، فنظام الآيزو ٩٠٠١:٢٠٠٠ يشترط مشاركة والتزام الإدارة العليا في أنشطة وفعاليات مشروع الجودة، وكذلك الحال في أنظمة إدارة الجودة الأخرى مثل ٦ سيقما وإعادة هندسة العمليات الإدارية وبطاقات الأداء المتوازن وغيرها، حيث لابد لنجاح هذه المبادرات من دعم والتزام ومشاركة القيادة فيها، وإدارة الجودة الشاملة كما سبق تعريفها هي منظومة شاملة يمكن أن تحوي جميع أنظمة الجودة السابق ذكرها وبالتالي فإن تبني الإدارة العليا (القيادة) لها ودعمها وتذليل العوائق أمام تطبيقها والمشاركة في التوعية بالجودة الشاملة ونشرها هو المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيقها في المنشأة .

### ١-١٨ مجلس الجودة :

عند البدء في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تقوم القيادة بتكوين مجلس للجودة أو لجنة عليا للجودة ترأسه أعلى سلطة تنفيذية في المنشأة، ويتكون من مديري الإدارات الوسطى ومدير الجودة، حيث يجتمع مجلس الجودة بشكل دوري لمتابعة ومراجعة تنفيذ مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتزويده بالموارد اللازمة وإزالة العقبات التي تعترض تنفيذ المشروع .

ويعتبر مجلس الجودة من أهم أدوات القيادة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاركة الإدارة العليا الفاعلة فيه والالتزام به يزيل كثير من العقبات ويؤدي إلى انسجام وتوافق تنفيذ المشروع مع الخطة الموضوعة لذلك ، بالإضافة إلى أنه يؤثر ايجابياً في نشر ثقافة الجودة في المنشأة، ويرسل رسالة واضحة ومباشرة لجميع العاملين عن أهمية المشروع وضرورة المشاركة فيه وعدم مقاومته أو عرقلة تنفيذه.

## ١-١٩ المهام الرئيسية لمجلس الجودة

١- وضع واعتماد الخطة الرئيسية:

وضع واعتماد الخطة الرئيسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة والأنظمة الأخرى لتحسين جودة العمليات الإنتاجية أو الخدمية.

٢- نشر ثقافة الجودة وأهداف المشروع بين العاملين:

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو مشروع ضخم طويل الأمد يحتاج إلى العمل الجماعي ومشاركة كل العاملين، ويتطلب الكثير من التغييرات في نظم العمل وبيئته وطرق التفكير وأداء الأعمال، ولذلك من الأهمية بمكان أن تحرص الإدارة العليا بدايةً على نشر ثقافة الجودة داخل المنشأة وتدريب العاملين وتثقيفهم بأهمية الجودة للمنشأة والفوائد المترتبة على تطبيقها للعاملين والمساهمين والمنشأة والمجتمع ككل.

٣- تعيين مدراء للعمليات (**Processes Owners**):

العملية هي عبارة عن أنشطة محددة تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للعملاء سواء كانوا عملاء داخليين مثل الأقسام والإدارات وفرق العمل والأفراد، أو عملاء خارجيين مثل الزبون والمستخدم النهائي للمنتج أو الخدمة المقدمة (End user). حيث يتم تعيين أحد القيادات من الإدارة الوسطى في العادة مديراً لهذه العملية، وفائدة تعيين مدير للعملية هي أن الكثير من العمليات تقوم بها أكثر من إدارة وقسم، مثال ذلك عملية تسليم الرواتب الشهرية للموظفين، حيث يشترك في تنفيذ هذه العملية رؤساء الأقسام وإدارة شئون الموظفين والإدارة المالية مثلاً، وعدم وجود مدير للعملية يؤدي إلى أن تضيع مسؤولية تطوير وتحسين وحل مشاكل هذه العملية بين الإدارات والأقسام، لذلك يتم تعيين مدير العملية ليكون معنياً بتحسين جودة العملية ومراجعتها دورياً وتطويرها عبر آليات محددة سيتم التطرق إليها في الوحدة السابعة.

٤- توفير التدريب اللازم لفرق تحسين جودة العمليات:

من مسؤوليات ومهام مجلس الجودة تدريب العاملين وتأهيلهم لاستخدام أدوات الجودة وطرق تحسين العمليات والعمل كفريق.

٥- **متابعة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة وتذليل العقبات المواجهة:**

إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين أنظمة وعمليات المنشأة يحتاج إلى توفير الموارد المالية والبشرية والفنية اللازمة، كما يحتاج إلى متابعة دائمة لفرق العمل ولآليات التنفيذ وإزالة ما يعترضه من عراقيل بيروقراطية أو مقاومة للتغيير من قبل العاملين .

## ١-٢٠ عناصر التميز في القيادة

ينبغي للإدارة العليا أن تهتم بالعناصر الثمانية التالية للوصول إلى التميز في القيادة:

**١. التخطيط:**

أ- وضع رؤية ورسالة للمنشأة لتوجيه جميع العاملين نحو فهم مشترك وموحد للغرض من أعمال المنشأة وأهدافها.

ب- تطوير ومتابعة وتحديث سياسات المنشأة واستراتيجياتها ونشرها لجميع العاملين.

ج- تنظيم هيكلية وإدارات المنشأة وتقسيم الأعمال لتحقيق سياسات واستراتيجيات المنشأة.

**٢. الأداء:**

أ- التأكد من وضع معايير ومؤشرات الأداء وقياسها ومراجعتها وتطويرها بصفة دائمة.

ب- تعريف العاملين بمستوى أدائهم مقارنةً بأهداف ومعايير الأداء وتحفيزهم للأداء الأفضل.

**٣. العمليات:**

أ- بناء نظام لمتابعة وإدارة العمليات الإنتاجية والخدمية وتطبيقه وتطويره .

ب- التأكد من فعالية النظام الإداري ومن مراجعته وتطويره باستمرار.

ج- وضع أولويات عمليات التحسين والتطوير والتأكد من شمولية خطط عمليات التحسين المستمر لكامل أعمال المنشأة.

**٤. العاملين:**

أ- تطوير سياسة التفويض والعمل الجماعي والتدريب عليها ودعمها لتشجيع العاملين على الإبداع وتحفيزهم على التميز وتقديم الأفضل.

ب- تشجيع ودعم التدريب والتعلم وتوفير بيئة التدريب المناسبة.

ج- تحفيز وتشجيع العاملين وفرق العمل وتقدير إنجازاتهم والثناء عليها ومكافأتهم.

د- مساعدة العاملين ودعمهم للوصول إلى تحقيق الأهداف.

هـ- الاستجابة لمتطلبات العاملين العادلة والاستماع إلى شكاواهم والسعي إلى حلها.
و- تشجيع وتحفيز العاملين على المشاركة والانخراط في فعاليات وأنشطة التحسين المستمر.

**٥. العملاء:**

أ- التعرف على نوعية العملاء.
ب- التعرف على متطلبات وحاجات العملاء و توقعاتهم المستقبلية بصفة مستمرة.
ج- العمل على تحقيق تطلعات العملاء وإرضاؤهم.

**٦. الجودة:**

أ- المشاركة الشخصية في أنشطة تحسين الجودة بالمنشأة ونشر ثقافة الجودة ودعمها.
ب- مراجعة وتحسين فعالية الأداء القيادي الشخصي بصفة مستمرة.

**٧. البيئة الفكرية والثقافية:**

أ- بناء ومراجعة وتطوير قيم وأخلاقيات العمل الجماعي والتعاون وتحسين العمل.
ب- تطبيق هذه القيم من خلال النشاطات والفعاليات المبرمجة والمشاركة فيها.
ج- بناء بيئة حضارية فكرية داخل المنشأة تحث على التجديد والإبداع والتطبيق والمراجعة. بعيداً عن الرقابة الخارجية والضغط والخوف من تبعات الفشل.

**٨. الاتصالات:**

أ- بناء منظومة التواصل والاتصال الأفقي والعمودي وتشجيع التعاون والتبادل المعرفي.
ب- المساهمة بصفة شخصية في نشر رسالة ورؤية وأهداف المنشأة داخل وخارج المنشأة.
ج- سهولة التواصل مع العاملين والإنصات لهم والسعي لإجابتهم وتحقيق تطلعاتهم.

# ملخص الوحدة

١- وجود القيادة الفاعلة والمؤثرة والمشاركة والداعمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في جميع قطاعات وعمليات المنشأة من أهم مبادئ وأسس إدارة الجودة الشاملة.

٢- القيادة هي مهارة التأثير على الناس ودفعهم لعمل أفضل أدائهم لتحقيق الأهداف والمهام والمشاريع التي تسعى إليها المنشأة.

٣- من صفات القائد القدرة على التأثير على العاملين وتحفيزهم ، ووضوح الرؤية وأهداف المنشأة واستشراف المستقبل والفرص المتاحة ، والقدرة على تنظيم الأعمال واختيار الكفاءات والتوجيه والتحفيز والرقابة ، والقدرة على تحديد معايير ومؤشرات الأداء الفعال ومتابعة التنفيذ ومراجعته وتطويره .

٤- إن تبني الإدارة العليا لإدارة الجودة الشاملة وتذليل العوائق أمام تطبيقها والمشاركة في التوعية بأهميتها وفوائدها ونشرها هو المفتاح الرئيسي لنجاح تطبيقها في المنشأة .

٥- يعتبر مجلس الجودة من أهم أدوات القيادة في إنجاح إدارة الجودة الشاملة ومشاركة الإدارة العليا الفاعلة فيه والالتزام به يزيل كثير من العقبات ويؤدي إلى انسجام وتوافق تنفيذ المشروع مع الخطة الموضوعة لذلك ، حيث يجتمع مجلس الجودة بشكل دوري لمتابعة ومراجعة تنفيذ مشروع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتزويده بالموارد اللازمة وإزالة العقبات التي تعترض تنفيذ المشروع .

٦- من مهام مجلس الجودة : وضع واعتماد خطة تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومتابعة تنفيذها ، ونشر ثقافة الجودة داخل وخارج المنشأة ، وتعيين مسؤولين عن تطوير وتحسين وأداء العمليات الإنتاجية والخدمية المهمة ، وتوفير التدريب اللازم لفرق تحسين جودة العمليات وتذليل العقبات أمامهم.

٧- للوصول إلى التميز في القيادة عبر إدارة الجودة الشاملة ينبغي مراعاة ثمانية عناصر هي : التخطيط ، الأداء ، العمليات ، العاملين ، العملاء ، الجودة ، البيئة الفكرية والثقافية ، الاتصالات داخل المنشأة.

# تدريبات

(١) ضع علامة (✓ ) أمام الإجابة الصحيحة و علامة (✗) أمام الإجابة المخطئة:

(أ) القيادة هي مهارة إجبار العاملين على تنفيذ واجباتهم . ( )

(ب) من صفات القائد الناجح عدم تفويض صلاحياته للآخرين. ( )

(ج) مجلس الجودة مسؤول عن تدريب فرق العمل لتحسين العمليات . ( )

(د) من التميز في القيادة التعرف على أنواع العملاء وبناء علاقات معهم. ( )

(هـ) القائد يحفز العاملين على التواصل العمودي وليس الأفقي. ( )

(٢) أكمل الفراغات:

(أ) القيادة هـي مهارة ..............................................، ودفعهم .................................................

(ب) لا يمكن أن يتحقق النجاح لإدارة الجودة الشاملة بدون ..................................................

(ج) من صفات القائد : ..............................................، و..............................................، و............................

(د) تطبق كثير من المنشآت نظام جودة يسمى ................................................ لترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى مشاريع تنفيذية ترتبط ................................

(هـ) من عناصر التميز في القيادة: ................................، و ............................، و ..........................

(٣) اختر الإجابة الصحيحة و ضع علامة (✓ ) أمامها علماً بأن هناك إجابة واحدة صحيحة فقط:

(أ) القيادة تهتم دوماً بمتابعة :

| | | | |
|---|---|---|---|
| ١- تنفيذ المهام الدقيقة . | ( ) | ٢- أوامر المشتريات والمخزون. | ( ) |
| ٣- تنفيذ الخطة الاستراتيجية. | ( ) | ٤- الإعلام لتحسين صورة المنشأة. | ( ) |

(ب) ليس من صفات القائد :

| | | | |
|---|---|---|---|
| ١- المشاركة في الحفلات الترفيهية. | ( ) | ٢- الإنصات أكثر من الحديث. | ( ) |
| ٣- التأثير على الآخرين . | ( ) | ٤- صعوبة اتصال العاملين به. | ( ) |

(ج) من تميز القيادة في العمليات:

١- وضع أولويات للتحسين. ( ) ٢- بناء نظام المتابعة والعقوبات ( )

٣- تشجيع العمل الفردي. ( ) ٤- المهارة في أداء جميع الأعمال ( )

(د) مجلس الجودة يرأسه :

١- مدير الجودة. ( ) ٢- رئيس المنشأة. ( )

٣- مدير شؤون الموظفين . ( ) ٤- مستشار إدارة الجودة الشاملة. ( )

(٤) اذكر أمثلة على ما يلي:

(أ) الفهم الخاطئ لمعنى القيادة عند كثير من الناس.

(ب) تحفيز القيادة للعاملين.

(ج) العمليات المؤثرة على الجودة في معظم المنشآت.

(د) منشآت ذات قيادة فعالة .

(٦) عرف ما يلي :

( أ ) القيادة.

( ب) معايير ومؤشرات الأداء.

( ج ) العملية الإنتاجية أو الخدمية.

( د ) التفويض.

(٧) اذكر أهم الفروق بين القائد والمدير ؟

# حلقة نقاش

ناقش مع مدربك النقاط التالية :

١- أهمية القيادة للمجتمعات.

٢- نماذج من قصص النجاح في قيادة المنشآت.

٣- كيفية بناء القيادات الناجحة.

٤- الـقـيـادة: مشاكل وحلول.